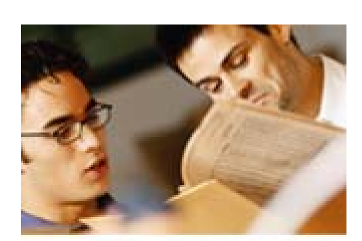


Vous avez dit qualité

Si la certification ISO était, jusqu'à récemment, l'apanage des grosses entreprises, il semble que de plus en plus des PME, voire des TPE se lancent dans l'aventure. Qu'est-ce que l'ISO ? Qu'est-ce que cela apporte ? Comment se déroule une démarche ? Quel en est le coût ? Le FIE fait le point.

L'ISO hier et aujourd'hui

Les normes de management et d'assurance qualité se sont développées après les années 50, dans les principaux grands pays industriels et dans différents secteurs d'activité : principalement dans les domaines militaire, nucléaire, aéronautique, spatial, automobile et, dans une moindre mesure, médical.

La série ISO 9000 (ISO : International Organisation for Standardisation) a été créée au cours des années 80 (1ère édition en 1987 et 1ère révision en 1994) en vue de fournir une base normative pour le management et l'assurance qualité commune à tous les pays et utilisable dans tous les types d'activité.

Aujourd'hui, la norme en vigueur pour la certification est la norme ISO 9001 (version 2000). Elle est actuellement mise en œuvre dans plus de 550 000 entreprises dans 152 pays (près de 30 000 entreprises certifiées en France).

Il s'agit d'une norme générique, ce qui signifie qu'elle peut être appliquée :
- à toute entreprise, quelle que soit sa taille ;
- quel que soit son produit, y compris s'il s'agit d'un service ;
- dans tout secteur d'activité ;
- il peut s'agir d'une entreprise commerciale, une administration publique ou un département gouvernemental…

Le contenu

La famille ISO 9000 traite du "management de la qualité". Ce terme recouvre ce qu'une entreprise doit réaliser pour répondre :
- aux exigences du client ;
- aux exigences réglementaires applicables.

Ceci tout en visant :
- à améliorer la satisfaction du client ;

- à réaliser une amélioration continue de ses performances dans la recherche d'efficacité.

Des apports internes et externes

Une PME peut tirer de grands bénéfices d'une démarche qualité.
L'important est de considérer la démarche comme un moyen d'amélioration de l'efficacité et non comme une fin en soi. La démarche qualité permet, en effet, de mieux satisfaire ses clients. C'est aussi un élément différenciateur pour rassurer ses prospects et éventuellement un repreneur dans le cadre d'une transmission.

Mais, bien souvent, le premier des bénéfices est interne. Il s'agit d'un véritable projet pour l'entreprise. De ce point de vue, la démarche donne un but à l'entreprise et fédère l'équipe. D'un point de vue de la direction, la démarche permet de se pencher sur la stratégie mais également sur les RH, aidant, bien souvent, à clarifier le rôle de chacun.

Tout au long de cette démarche, un seul mot d'ordre doit exister : la recherche permanente de l'efficacité.

La démarche, mode d'emploi

Une entreprise qui souhaite s'engager dans un processus de certification doit respecter les étapes suivantes :

- réaliser diagnostic initial ;
- établir un plan d'actions détaillé ;
- construire et mettre en œuvre son système de management de la qualité ;
- faire évaluer ce système par un organisme certificateur indépendant et habilité.

Le diagnostic initial permet d'évaluer le chemin à parcourir. Cela passe par un état des lieux de l'organisation actuelle. C'est, également, l'occasion de déterminer les différentes étapes à mettre en œuvre pour structurer la démarche.

C'est sur la base du diagnostic qu'est construit le plan d'actions. Document de référence, celui-ci planifie les étapes de la mise en œuvre. Il sert de guide et garantit le bon développement du projet.

Arrive, ensuite, la phase de construction, avec la mise en œuvre de la démarche à proprement parler. Elle démarre par l'étude des «processus» de l'entreprise. On peut citer quelques exemples comme le processus RH, le processus comptabilité, le processus production…
Cela revient à s'intéresser, pour chaque activité stratégique de l'entreprise aux ressources utilisées (personnel, outil…) et au rôle qu'elle joue pour satisfaire le client.

La démarche qualité nécessite de formaliser ces processus, d'en décrire clairement les objectifs et le fonctionnement.
Le point central d'une démarche est la volonté d'amélioration continue dans laquelle l'entreprise s'inscrit. Chaque problème constitue une occasion d'améliorer le système. A chaque processus, sont ainsi associés des indicateurs de performance que l'entreprise définit et suit elle-même. Ce sont ces indicateurs qui permettront de vérifier l'efficacité de l'ensemble.

En fin de démarche, l'entreprise doit rédiger le manuel qualité. Ce document est imposé par la norme, mais sa forme est libre. Il est recommandé dans les PME d'en faire un outil de communication interne et externe. Le manuel est rédigé par le responsable qualité et validé par la direction.

L'ultime étape est celle de l'audit. Il s'agit d'une formalité pour une entreprise qui a bien préparé sa démarche. Il est effectué par un organisme de certification et dure une journée pour une PME. S'il n'y a pas de non conformité majeure, l'entreprise reçoit un certificat.

Les acteurs de la démarche

Comme tout projet, la certification ISO demande un engagement de la direction. C'est elle qui va définir la stratégie, fixer les objectifs, impliquer le personnel, affecter les ressources et vérifier l'efficacité de l'ensemble.

L'une des premières étapes est de nommer un responsable qualité. Il peut être interne ou externe. Il a pour mission de coordonner les différentes actions liées au projet, d'assister les pilotes de processus dans les phases de formalisation et de rendre compte à la direction.
Autre acteur de la démarche : le consultant. Sa présence, si elle n'est pas obligatoire constitue un gage de réussite. Dans les petites entreprises, c'est bien souvent ce dernier qui joue le rôle de responsable qualité.

Enfin, les pilotes de processus animent les groupes de travail. Ils surveillent l'atteinte des objectifs et garantissent l'utilisation optimale des ressources.

Une démarche qualité prend du temps et… de l'argent
Il faut compter un an pour mettre en place la démarche qualité et obtenir la certification. Le dirigeant, le responsable qualité et d'autres salariés, comme les pilotes de processus, doivent y consacrer beaucoup de temps. On compte en moyenne deux jours de travail par mois pour une entreprise qui se fait accompagner. Pour une TPE, il faut prévoir un budget de 10 000 à 20 000 euros. Ce budget comprend les honoraires du consultant ainsi que la rémunération de l'organisme certificateur.